



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

Remarques relatives à la note du collectif « Nos services Publics » d'avril 2021.

Vous avez été destinataire d'une note du collectif « Nos services Publics » datée d'avril 2021 et relative au recours à l'externalisation par l'État, largement reprise par les medias.

Au-delà de la qualité apparente de cette note, je souhaite relever que celle-ci part de plusieurs postulats qui sont faux, ne résistent pas à l'analyse des faits et relèvent de biais et de confusions qui certes, aident à la démonstration, mais induisent le lecteur en erreur.

L'Institut de la Gestion Déléguée traite de l'ensemble des modes contractuels qui permettent à la puissance publique de faire appel au savoir-faire des industriels pour gérer un service public industriel ou commercial et/ou construire les infrastructures qui lui sont nécessaires.

Sans faire trop de juridisme, cela implique les concessions, les marchés globaux et les marchés de partenariat, mais aussi les sociétés d'économie mixte et les SEMOP.

Cet ensemble est appelé « gestion déléguée » et non externalisation. Cette dénomination est importante puisqu'elle marque le fait que la puissance publique délègue.

Elle fait faire, elle ne laisse pas faire.

Nous reviendrons sur cet aspect dans les pages ci-dessous.

Ainsi, la première critique que nous pouvons faire à cette note du collectif est qu'elle **mélange des formes, des contrats, des domaines d'externalisation qui n'ont rien de commun et ne peuvent être amalgamés au risque de fausser la démonstration.**

Elle cite 160 milliards d'euros, soit 7% du PIB. Cela recouvre bien des aspects différents de cette question.

Notre Institut suit la plus grande partie de ce volume puisque les délégataires de services publics et partenaires, qu'ils soient publics ou privés, assurent 130 de ces 160 milliards et donc 6% du PIB.

L'externalisation, à laquelle la note du collectif fait référence, mélange les contrats courts et les contrats longs, les marchés publics et les concessions, les contrats en Maitrise d'ouvrage Publique et les contrats en Maitrise d'Ouvrage Privée.

Elle mélange également les prestations de services et la gestion à long terme d'un service public.



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

Or, les raisons de recourir à tel ou tel de ces contrats sont différentes, leurs modalités d'application, de contrôle le sont aussi. Les missions du délégataire ou de l'industriel sont de nature différente, la durée de l'engagement aussi.

Dans un cas, la mission de l'industriel et sa responsabilité (hors responsabilité décennale) s'arrêtent une fois l'ouvrage livré, dans l'autre elles s'arrêtent à la fin du contrat, qui peut atteindre plus de vingt ans. Dans un cas, le risque se limite à la construction, dans l'autre, il s'étend à l'exploitation et à la maintenance et perdure tout au long du contrat.

Recourir à un prestataire dans le cas d'une mission de conseil pour un ministère ne ressemble en rien à recourir à un industriel pour construire et gérer une usine de traitement des déchets.

1. Plusieurs postulats faux :

→ **Le premier d'entre eux, tient au fait que le collectif explique dans cette note qu'externaliser c'est recourir au privé.**

La confrontation au réel tord le cou à cette confusion largement répandue. Les entreprises délégataires de services publics, que cela soit par l'État ou par les Collectivités locales, sont souvent détenues par l'État ou contrôlées par celui-ci.

Le Groupe EDF par exemple est délégataire de l'Etat et des collectivités, la SNCF et la RATP également pour ne citer qu'elles. D'autres groupes industriels ont l'Etat ou son bras armé, la Caisse des Dépôts comme actionnaire, y compris à titre principal.

Dans ces cas, l'État délègue à une entreprise qui lui appartient en tout ou partie. Il le fait pour des raisons de technicité, de savoir-faire, sur lesquelles nous reviendrons plus loin.

Quant aux collectivités territoriales, elles contrôlent également nombre de SPL ou de SEM chargées de gérer des services publics locaux.

De plus, de nombreux agents bénéficient d'un « statut », largement inspiré de celui de la fonction publique, comme chez EDF ou à la SNCF pour 85% de ses agents.¹

La gestion déléguée concerne donc les entreprises privées et certaines entreprises publiques. Les remarques suivantes s'appliquent donc à tous ces industriels, publics ou privés.

¹ Toutefois la loi n°2018-515 Nouveau Pacte Ferroviaire du 27 juin 2018 a mis fin au recrutement au statut depuis le 1/1/2020.



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

→ **Second postulat faux, le recours à l'externalisation est plus cher que la gestion directe.**

La réalité est beaucoup plus nuancée. Il n'existe malheureusement que très peu de moyens de comparer efficacement le coût du service public direct à celui du service public délégué.

On connaît et on peut mesurer le second, on connaît mal et on ne peut mesurer complètement le premier.

Le coût du service public délégué est connu, renseigné et inclus dans les contrats de Délégation de Service Public.

En ce qui concerne les collectivités locales, il est même obligatoirement fourni dans le rapport annuel du délégataire qui est soumis au vote des élus, opposition comprise.

Ce coût entre en effet dans le prix fixé dans le cadre contractuel et sert de base, depuis la récente réforme de la commande publique, au calcul de la durée de la concession².

Le coût du service public directement assuré en régie est plus difficile à établir. Cela tient à plusieurs facteurs, dont le principal tient à la masse salariale. Les agents du service public sont des fonctionnaires d'État ou territoriaux.

Leur grille de salaire, la progression de celui-ci, la gestion des carrières ne sont pas fonction du service public concerné, mais d'accords nationaux, voire y compris pour les fonctionnaires locaux, de dispositions nationales prises dans le cadre de négociations au sein de la fonction publique.

Cela implique que la masse salariale du service public non délégué n'entre pas dans le coût affiché du service public en question, ce qui biaise la comparaison.

D'autres différences existent et perdurent, rendant une comparaison fiable impossible : le statut fiscal (exemption de certaines impositions ou taxes), la comptabilité publique, l'absence de rapport annuel d'activité, l'absence de prise en compte des dépenses de maintenance en cas de gestion directe, dépenses qui entrent dans le budget général, ne sont pas affectées au service en question et peuvent même être différées.

En restauration collective scolaire non déléguée par exemple, le recouvrement des factures de cantine est englobé dans un service recouvrement global et il n'y a pas de quote-part de cette charge affectée proprement à ce service. Il en est de même avec les services techniques et la maintenance de la cuisine. Alors que ces deux montants sont clairement définis et intégrés dans les comptes de la gestion déléguée.

² Articles L 3114-7 et R 3121-2 du code de la commande publique



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

→ **Troisième postulat faux : l'externalisation est plus chère puisque le privé se rémunère et a pour but de faire un bénéfice :**

Là encore, les choses sont beaucoup plus nuancées. Certes l'industriel public ou privé est rémunéré et son but est de dégager un profit.

Mais ce dernier découle surtout d'une meilleure gestion du service public, par la capacité de l'industriel à réaliser des économies d'échelle, par sa capacité d'innovation, par sa maîtrise des aspects RH.

On comprendra pour illustrer le propos que quand on construit et gère plusieurs centres aquatiques par exemple, ou plusieurs réseaux de chaleur et de froid, on connaît et optimise mieux le métier que quand on en gère un seul.

On anticipe et on règle mieux les problèmes, on maintient un fort niveau de recherche et développement. Il en est de même dans chaque service public industriel et commercial.

C'est d'ailleurs l'une des principales raisons pour lesquelles l'État et les collectivités délèguent depuis le XIXème siècle aux industriels publics ou privés la gestion de services publics industriels et commerciaux, que le secteur public connaît et maîtrise mal, à la différence des services publics administratifs qu'il connaît bien mieux.

→ **Quatrième postulat faux : le service public direct est capable de faire aussi bien si ce n'est mieux que le service public externalisé.**

C'est oublier un paramètre essentiel de la décision de la puissance publique lorsqu'elle externalise au sens de la délégation de service public : le transfert du risque.

La puissance publique considère, à juste titre, qu'elle est parfois moins bien armée pour gérer le risque lié à la construction d'un ouvrage ou à la gestion d'un service public industriel et commercial ou pour en gérer l'ensemble des risques. C'est la réalité et dans un certain sens c'est normal.

Là encore, tout est question de professionnalisme. Le transfert du risque au délégataire ou au partenaire industriel est essentiel.

Le risque est protéiforme, de plus en plus important, son assiette est chaque jour plus large, les contentieux plus nombreux³.

La puissance publique veut donc assumer les risques sur lesquels elle peut agir, pas les autres, et les transfère donc à celui qui est le mieux à même de les anticiper, d'y répondre et de les assumer, tout au long du contrat.

C'est le métier du délégataire, il y est confronté dans l'ensemble de ses contrats, tant en France qu'à l'international. Les réponses qu'il apporte dans une ville pour un contrat donné

³ Voir le rapport « 6 mesures pour réduire les délais contentieux des grands projets d'équipement », IGD 2018



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

bénéficient à l'ensemble de ses clients et entrent dans la détermination du prix du service public.

2. Mais au-delà de ces quatre faux postulats, la note du collectif comporte également quatre biais qui rendent la démonstration peu convaincante.

→ **Le premier biais est que la note survole la mise en concurrence des prestataires potentiels**, qui est le fondement de notre législation et permet à la puissance publique d'obtenir un service public au meilleur coût et pour la meilleure efficacité.

Qu'il s'agisse de l'État ou des collectivités locales, l'externalisation se fait par le biais d'appels d'offres ouverts à une large concurrence, européenne pour les grands contrats.

Celle-ci vaut pour tous les services publics, y compris ceux qui jusqu'à présent relevaient de monopoles. Cette concurrence est réelle, féroce parfois et chaque industriel se montre particulièrement attentif à ce que propose son concurrent.

Il arrive même, et cela est un sujet de préoccupation majeure pour nous qui devrait être partagé, que la concurrence se fasse sur le prix entraînant un moins-disant délétère auquel devrait être substitué un mieux-disant.

La pression politique, la tension budgétaire peuvent conduire au choix du moins-disant, au prix bas, qui n'est pas toujours synonyme de mieux-disant en termes de qualité ou d'efficacité du service rendu.

On ne compte plus les situations dans lesquelles tel ou tel compare le coût du service direct - avec les biais rappelés plus haut- aux offres remises par les candidats, sans prendre en compte les coûts cachés, la qualité à terme du service rendu ou la non prise en compte de l'entretien et de la maintenance tout au long du contrat et de son coût à terme pour la puissance publique.

Enfin, il est faux de dire que quand on externalise on revient rarement en arrière. C'est tout l'inverse qui se produit puisque la tendance historique est à une réduction de la durée des contrats, à une restriction des extensions de contrats en cours et à une remise en concurrence périodique.

Il n'y a qu'à se pencher sur le secteur de l'eau et de l'assainissement par exemple, pour s'en convaincre.

Il en va de même des affirmations relatives à la modification des contrats. Celle-ci reste fréquente même si elle est encadrée par le droit européen ; on voit ainsi de plus en plus dans les nouveaux contrats de « clauses de revoyure » prévues qui permettent aux parties en présence de renégocier telle ou telle clause, tout au long du contrat.



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

→ **Second biais, elle considère que le recours à l'externalisation entraîne une perte de savoir-faire de la puissance publique.**

Là encore, l'analyse est à nuancer. Sauf dans les pays et les périodes où a prévalu une économie collectivisée, la puissance publique n'exerce pas directement des métiers industriels et commerciaux qui relèvent généralement de l'initiative privée. Dans ces domaines, l'État fait faire et ne rend pas directement les services publics : c'est le rôle de la commande publique.

Pour que la commande publique soit efficace, il faut effectivement que la collectivité publique sache définir précisément ses besoins, négocier des contrats et en suivre l'exécution, bref disposer d'une capacité d'expertise et d'ingénierie.

La perte du savoir-faire et l'affaiblissement technique de la puissance publique dans ces domaines critiques sont réels et déplorés par beaucoup, mais ils sont le fruit de décisions politiques et collectives assumées par tous les gouvernements qui se sont succédés, quelle que soit leur orientation politique.

Ils sont dus à la conjonction de plusieurs facteurs qu'il ne nous revient pas de juger, nous qui ne sommes pas élus, mais de rappeler, pour que chacun les mesure et en mesure les conséquences.

La recherche constante d'économies, la volonté de maîtriser la dépense publique, la contrainte budgétaire ont entraîné, au fil des années, des choix drastiques qui ont rendu les carrières moins attractives dans ces domaines, les filières moins sécurisantes et ont détourné les jeunes de la fonction publique.

La fusion de corps d'ingénieurs historiques dans des ensembles dont la cohérence est discutable, la montée en puissance des collectivités locales face à l'Etat, la disparition des DDE, la judiciarisation qui confine parfois à l'impuissance, tout cela contribue à cet affaiblissement progressif.

Il en est de même de la gestion de la pyramide des âges et de la baisse continue des effectifs. On ne remplace pas ou moins les départs à la retraite, il n'y a plus de passage de relai, les anciens ne forment plus les nouveaux autant qu'avant...

Là encore, il ne s'agit que de constats, pas de jugement.

Par contre, ce constat n'est pas le même dans la fonction publique territoriale, où la situation est plutôt inverse.

Ces trente dernières années, les collectivités se sont renforcées, tant en termes de personnel que de qualité de leurs agents. Elles ont même récupéré des agents d'État, au gré des transferts successifs de compétences. Les collectivités se sont regroupées dans des intercommunalités plus fortes, plus riches et plus puissantes. Elles ont professionnalisé leur capacité de contrôle de leur délégataire.



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

→ Troisième biais, la note évoque la perte de recettes de l'État en cas d'externalisation, recette qui est transférée à l'industriel.

Une nouvelle fois, le raisonnement est tronqué et historiquement faux.

La notion de service public industriel et commercial a été inventée pour en transférer directement la charge financière sur l'utilisateur, d'où la soumission de ces services au droit privé pour tout ce qui concerne les rapports entre l'utilisateur et le prestataire de service.

Comme pour tout acte de consommation ou d'utilisation d'un service, c'est l'utilisateur qui le paie et non pas l'impôt. Il n'y a donc jamais de perte de recette par la collectivité publique.

Pour illustrer ce propos, prenons la situation d'un des secteurs les plus médiatiques et les plus critiqués : les sociétés d'autoroute⁴.

La critique principale porte sur leur rémunération qui a même été qualifiée de «rente»⁵.

On compare en fin de contrat, les recettes générées par les autoroutes à l'année concernée et leur coût qui, à ce stade du contrat, recouvre surtout l'entretien et la maintenance du réseau.

On oublie les sommes particulièrement fortes qui ont été consacrées au début du contrat par les concessionnaires pour construire ou rénover les autoroutes et surtout reprendre les dettes liées à leur construction.

La rentabilité doit donc être calculée sur l'intégralité du contrat dans le temps et non en fin de course. On se rend alors compte que leur rentabilité, même si elle est forte, n'a rien d'une rente.

Dans son rapport quinquennal, l'Autorité de Régulation des Transports a calculé que la rentabilité des concessions s'établissait à 7,8% pour les concessions historiques et à 6,4% pour les concessions récentes.

Ces niveaux correspondent, compte tenu des risques, à ceux attendus pour une activité de cette nature.⁶

Elle peut paraître élevée car les entreprises ont été bien gérées et qu'elles ont su assumer les risques qui leur ont été transférés. Ces risques sont réels et se sont plusieurs fois matérialisés : risque trafic dont la crise de 2008 et la crise COVID ont montré toute l'importance, risque d'apparition de modes de déplacement alternatifs sur un même trajet, risque de construction.

A titre indicatif, et ce n'est pas neutre, il convient de rappeler que le prix du péage est décidé par l'État, pas par les concessionnaires.

⁴ ASFA : <https://www.autoroutes.fr/fr/idees-recues-sur-les-concessions-autoroutieres-en-france.htm>

⁵ Voir rapport de l'autorité de la concurrence, 2014 et rapport Cour des comptes, 2016.

⁶ <http://www.autorite-transport.fr/les-autoroute/>



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

Il est calculé et intégré, y compris sa progression dans le temps, dans le contrat initial. Des avenants peuvent modifier ces évolutions si des investissements nouveaux sont intégrés au contrat ou pour répercuter sur les péages les évolutions de la fiscalité spécifique.

A titre indicatif toujours, et cela n'est pas neutre non plus, comme dans toute délégation de service public, l'autoroute reste la propriété de la puissance publique et lui revient en fin de contrat, qu'elle peut décider de prolonger, de confier à un autre opérateur ou de reprendre en régie directe.

Si l'on devait comptabiliser les recettes pour l'État il faudrait le faire en globalité, ce que la comptabilité publique interdit et n'entre donc pas dans le raisonnement des contempteurs de la privatisation des sociétés d'autoroute..

Si l'on devait additionner les recettes pour l'État en matière d'autoroutes, on trouverait :

1° les recettes de la privatisation, soit 14,8 milliards à l'époque sur les 22,5 milliards au total payés par les investisseurs, qui ont été consacrés à d'autres tâches dont la réduction de la dette + la fiscalité perçue soit au titre des sociétés d'autoroutes soit à celui des groupes actionnaires ainsi que les recettes fiscales liées aux autoroutes elles-mêmes (redevances domaniales et taxe d'aménagement du territoire) ou aux activités qu'elles génèrent (péage, essence, aires de service). Recettes fiscales dont le montant cumulé depuis la privatisation des sociétés d'autoroute excède 55 milliards d'euros. + la valeur patrimoniale des autoroutes et ouvrages qui restent propriété de l'État et qui lui reviendront en bon état d'utilisation à la fin des contrats ;

2° à ces recettes, il convient d'ajouter les non dépenses que sont : l'entretien et la maintenance du réseau transférés aux SCA et payés par l'usager. Ainsi, les sociétés d'autoroute investissent en moyenne plus d'1,5 milliards d'euros chaque année pour moderniser et développer leurs réseaux. Enfin, les investisseurs ont repris lors de la privatisation une dette de 20 milliards qui ne pèse plus dans le bilan de l'État.

En ce qui concerne le réseau autoroutier, la comparaison entre le réseau concédé et le réseau non concédé est sans appel.⁷

Plusieurs missions d'inspection du ministère des finances et du ministère de l'écologie et du développement durable et un audit externe⁸ sont arrivés à la même conclusion⁹.

Le patrimoine est non seulement en meilleur état, mais il est également mieux connu : en effet, tous les ponts, chaussées et autres ouvrages font l'objet d'inspections régulières et sont notés par des indicateurs de performance¹⁰.

⁷ Voir Assemblée nationale, avis de la commission du développement durable, par Damien Pichereau, projet de loi de finances 2019. <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/opendata/AVISANR5L15B1285-tVI.html>

⁸ Réseau routier national non concédé, résultats d'audit, 10 juillet 2018. Le Moniteur

⁹ Question écrite de J. Genest, JO Sénat 01 février 2018 et Réponse du secrétaire d'État aux transports, JO Sénat 9 janvier 2020

¹⁰ <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/etat-general-des-ouvrages-dart-sur-le-reseau-national-non-concede>



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

Pour toutes les raisons évoquées plus haut dans cette note, le réseau autoroutier concédé est plus sûr, plus moderne, mieux entretenu, les délais d'intervention sont plus courts, la mortalité y est plus faible¹¹.

Il en va de même du réseau routier national. D'ailleurs, le projet de Loi 4D prévoit le transfert d'une partie de ce réseau aux collectivités locales.¹²

C'est bien parce que l'État ne peut ou ne veut y consacrer autant de moyens humains et financiers que nécessaire qu'il voit son patrimoine perdre de la valeur.

Autre exemple et non des moindres, le viaduc de Millau.

Il s'agissait pour l'État de faire construire un viaduc jugé techniquement difficile, voire impossible à réaliser pour des raisons liées à la géographie.

L'État a lancé un appel d'offres, retenant une solution particulièrement risquée (le tablier partirait de chaque rive et se rejoindrait au milieu du parcours) qui était la seule à garantir en cas de succès les délais imposés.

L'industriel retenu a construit le viaduc à ses risques et périls, financé à 100% par les péages dont le tarif a été fixé par l'État.

Le Viaduc n'a rien coûté à l'État, a engendré de nombreuses recettes pour ce dernier et a été le porte étendard du savoir-faire français à l'international.

Le risque a été maximal pour le concessionnaire, le bilan financier a été particulièrement bénéfique mais un échec aurait été difficile à gérer pour le groupe, qui avait mobilisé d'importants moyens financiers en ayant foi dans le savoir-faire de ses employés.

→ Quatrième et dernier biais, cette note tait l'un des aspects essentiels : la performance du service rendu.

C'est l'un des mantras de l'IGD qui consacre toute son énergie à la performance des services publics, qui a ceci d'essentiel qu'elle permet de mesurer la satisfaction des usagers et de mesurer et quantifier l'atteinte des objectifs fixés par la puissance publique.

Les formes contractuelles se sont multipliées ces dernières années pour calibrer les contrats et la rémunération du délégataire ou du partenaire sur l'atteinte d'objectifs mesurés, contrôlés, qui sont autant de moyens de faire jouer la concurrence.¹³

¹¹ Etude ASFA, sécurité, accidents mortels, chiffres clés, 2020 et Mesures de sécurité routière depuis 1960, ONISR, 2018.

¹² Projet de Loi 4D transmis au Conseil d'État, articles 6, 7 et 8

¹³ Voir les nouveaux contrats globaux de performance en particulier, in collection IGD réforme de la commande publique, www.fondation-igd.org



Institut de la
gestion déléguée

Vos services publics

Industriels et commerciaux.

Cet aspect est appelé à se généraliser en particulier pour tout ce qui concerne la transition énergétique. Dans certains contrats, de plus en plus nombreux, le délégataire ou le partenaire voit sa rémunération évoluer à la hausse ou à la baisse en fonction de l'atteinte d'objectifs d'économies par exemple. Dans d'autres cas le contrat initial est modifié en ce sens.

Tout cela est possible, mesurable, quantifiable, contrôlable dans le cas d'une externalisation. C'est semble-t-il plus difficile et en tous cas beaucoup moins fréquent en cas de régie directe, ce qui n'est pas totalement anormal, puisque cela reviendrait à admettre un moins-perçu ou une dépense supplémentaire pour une gestion directe qui entre dans le budget général.

→ **En conclusion, voilà les quelques remarques que je souhaitais porter à votre connaissance**, sans oublier ni l'apport historique de la gestion déléguée qui a permis à la France, au long des siècles, de se doter d'infrastructures et de services publics de qualité, au meilleur coût pour les finances publiques puisqu'assumé par l'utilisateur et non par le seul contribuable ni la très grande résilience des services publics déléguée lors de la crise COVID.¹⁴

Sans oublier non plus que la conclusion de la note du collectif conduirait certes à un renforcement de l'État mais surtout à un recours encore accru à l'impôt pour financer ces nouvelles missions, sans garantie comme on vient de le démontrer, d'une efficacité plus grande.

Elle obligerait à de nouveaux recrutements, à la montée en puissance de compétences, ne réglerait pas la question du transfert du risque, ni ne permettrait de faire appel à l'innovation.

Sans oublier enfin que la France est entretemps devenue un pays décentralisé où la majeure partie des investissements est aujourd'hui portée par les collectivités locales et que ce mouvement est continu et souhaitable dans l'intérêt de l'utilisateur.

L'IGD ne cesse d'affirmer qu'il n'y a pas de bon ou de mauvais choix de mode de gestion ou de contrat.

Ceux-ci doivent être adaptés aux besoins, aux moyens et aux objectifs de la puissance publique, laquelle demeure libre de son choix. Le meilleur contrat, le meilleur mode de gestion, restera celui qui apporte un service de qualité au public.

L'Institut de la Gestion Déléguée est une fondation d'entreprises, reconnue d'utilité publique, qui depuis 25 ans, regroupe l'ensemble des parties prenantes à la gestion des services publics industriels et commerciaux. Créée à l'initiative de l'État, elle compte parmi ses membres, l'État, les associations d'élus, les industriels publics, les industriels privés et les financeurs de 13 services publics du quotidien. www.fondation-igd.org

CONTACT : Pierre-Emeric CHABANNE, Délégué Général
pchabanne@fondation-igd.org

¹⁴ Voir « observatoire IGD Covid 19, 3eme point d'étape 1 an après, avril 2021, www.fondation-igd.org